International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)
Peer-Reviewed Journal
ISSN: 2349-6495(P) | 2456-1908(O)
Vol-9, Issue-8; Aug, 2022
Journal Home Page Available: https://ijaers.com/
Article DOI: https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.98.50



Global Companies and Their Territorialization Strategies: The Royal Agrifirm Group Case in Brazil

Empresas Globais e suas Estratégias de Territorialização: O Caso *Royal Agrifirm Group* no Brasil

Márcia Estela Daltoé Krampe, Virgínia Elisabeta Etges

Received: 30 Jul 2022,

Received in revised form: 18 Aug 2022,

Accepted: 25 Aug 2022,

Available online: 31 Aug 2022

***Keywords*— transnational companies, territorialization, strategies, fixed and flows, royal agrifirm group.**

***Palavras-chave*— empresas transnacionais, territorialização, estratégias, fixos e fluxos, royal agrifirm group.**

***Abstract*—** *This article studies transnational companies and their territorialization strategies. The case study addressed refers to the Royal Agrifirm Group cooperative. We sought to analyze how the territorialization strategies of global companies, aiming at greater competitiveness and opportunities for expansion in new markets, have repercussions on the territory in which they are installed. To understand such contexts, semi-structured interviews were carried out with qualified informants; data collected from secondary sources; bibliographic and documentary. The systematization and interpretation of qualitative data took place through content analysis, with the MAXQDA software (2022). The results obtained showed that the company has a strong culture, with well-defined norms and that it applies its strategies by developing its processes in a space of continuous and vertical flows. Its territorialization strategies include specific and orderly planning, based on the planning and control of goals and results to be achieved, as a way of making investments made in the territory viable.*

Resumo— *Este artigo estuda as empresas transnacionais e suas estratégias de territorialização. O estudo de caso abordado refere-se a cooperativa Royal Agrifirm Group. Buscou-se, analisar como as estratégias de territorialização das empresas globais, visando maior competitividade e oportunidades de expansão em novos mercados, repercutem no território em que se instalam. Para compreender tais contextos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com informantes qualificados; dados coletados de fontes secundárias; bibliográficas e documentais. A sistematização e interpretação dos dados qualitativos deu-se por meio da análise de conteúdo, com o software MAXQDA (2022). Os resultados obtidos mostraram que a empresa tem uma cultura forte, com normas bem definidas e que aplica suas estratégias desenvolvendo seus processos em um espaço de fluxos contínuos e verticalizados. Suas estratégias de territorialização contemplam um planejamento específico e ordenado, pautado no planejamento e no controle de metas e resultados a serem cumpridos, como forma de viabilizar os investimentos realizados no território.*

I. INTRODUÇÃO

As discussões em torno da globalização, enquanto processo político, econômico, social e cultural, acentuam-se a partir da década de 1980, levando pesquisadores de várias áreas a debruçar-se sobre o estudo do tema, fortemente marcado pelo avanço tecnológico e dos meios de comunicação.

Com a globalização, surgem empresas que atuam globalmente, as chamadas empresas globais. Estas funcionam a partir de fragmentações, ou seja, começam a se expandir na produção e na circulação de mercadorias, adentrando em mercados de outros territórios que, segundo suas estratégias, seriam promissores (Santos, 2000).

E, dentro dessas dinâmicas territoriais contemporâneas, Porter (1992) aponta para as mudanças de mercado em decorrência da globalização, afirmando que ocorre uma maior competitividade no contexto contemporâneo, fazendo com que as organizações estejam em constante aprendizado para a criação de novas estratégias competitivas.

Assim, propõe-se o estudo da empresa global Royal Agrifirm Group, uma cooperativa fundada em 1890 na Holanda, por iniciativa de agricultores e produtores rurais, cuja formalização, por meio de estatuto próprio, ocorreu no ano de 1892 (AGRIFIRM, 2020).

Mediante essas considerações, se apresenta o seguinte problema de pesquisa: Como as estratégias de territorialização de empresas globais, visando maior competitividade e oportunidades de expansão em novos mercados, repercutem no território?

Objetiva-se, portanto, analisar como as estratégias de territorialização de empresas globais, visando maior competitividade e oportunidades de expansão em novos mercados, repercutem no território. Objetiva-se também caracterizar a formação do Royal Agrifirm Group como empresa global no segmento de nutrição animal; analisar as estratégias de territorialização dessa empresa no Brasil; e analisar o processo de incorporação da Nutrifarma pelo Royal Agrifirm Group, e a consequente repercussão no território de Teutônia/RS.

Os dados apresentados neste artigo, foram coletados em fontes secundárias, bem como bibliográficas e documentais, além de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os agentes envolvidos no processo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com informantes qualificados que tiveram relevante participação no processo da aquisição da Empresa Nutrifarma S/A, empresa brasileira, pelo Royal Agrifirm Group, empresa transnacional, como: uma ex. liderança e duas lideranças atuais, uma ex. funcionária e um funcionário atual, e um representante da liderança pública municipal da cidade de Teutônia/RS.

A sistematização e interpretação dos dados qualitativos foi realizada por meio da análise de conteúdo, com a utilização do software MAXQDA (2022).

Além desta introdução, esse artigo traz a seção de fundamentação teórica, de metodologia, de análise dos resultados, e, ao final, as discussões, juntamente com as considerações finais.

Fundamentação Teórica

A racionalidade da ordem global

Santos (2000) ressalta que a nova relação entre regiões tem como conteúdo novo a racionalidade, outorgada pelas ações e pelos objetos. A racionalidade não se dá igualmente em toda parte, há espaços marcados pela ciência, pela tecnologia, pela informação, por essa mencionada carga de racionalidade; e há os outros espaços. Há os espaços do mandar e os espaços do obedecer. Todavia, essa racionalidade sistêmica, não se dá de maneira total e homogênea, pois permanecem zonas onde ela é menor e, mesmo, inexistente e onde cabem outras formas de expressão que têm sua própria lógica.

Assim, o sistema técnico científico informacional atual se caracteriza por ser racional, artificial e universal, sendo estas suas principais características, além de atuar por toda superfície terrestre. De tal maneira, Santos (2006), ressalta que quanto mais artificial um espaço for, mais racional ele se torna.

O conhecimento do território se torna indispensável no processo da globalização da economia e da fragmentação dos espaços/territórios. Mas, segundo Costa et al. (2012), para definir um território é necessário considerar a natureza e a ação humana no mesmo, o trabalho e a política, onde os fixos e os fluxos devem ser abordados, já que influenciam na composição deste.

Santos (1994) define fixos como os objetos materiais, ou seja, aquilo que é concreto, material e que passou por um processo de transformação e adquiriu uma função. Os elementos fixos, fixados em cada lugar, permitem ações que modificam o próprio lugar, permitindo fluxos novos ou renovados que recriam as condições ambientais e as condições sociais, e redefinem cada lugar. Alguns exemplos de fixos são casas, portos, armazéns, fábricas, entre outros.

Para Santos (1994), as redes realizam modificações na relação entre fixos e fluxos, visto que, ao alterarem o conteúdo técnico e organizacional dos objetos

em seu espaço, empreendem a hegemonia das verticalidades, em oposição às horizontalidades.

Segundo Silva (2013), para que uma empresa de caráter transnacional se instale em uma localidade, são realizadas mudanças visando a proteção da mesma nos campos jurídicos, político e fiscal para que ela possa se efetivar e assim garantir que não sofra perdas econômicas advindas de eventuais conflitos com as comunidades locais atingidas pela instalação da empresa em seu território.

Estratégias internacionais das empresas globais

Uma estratégia internacional é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local. Um dos principais motivos para a implementação de uma estratégia internacional (em oposição à estratégia focada no mercado local) é o potencial que os mercados internacionais têm de gerar novas oportunidades (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Ao eleger um novo território, as empresas globais optam por um ou por dois tipos básicos de estratégias internacionais. Sendo elas:

• Estratégia Internacional no Nível de Negócios: A primeira dimensão do modelo de Porter estão os fatores de produção; a segunda dimensão condições de demanda; na terceira dimensão há as indústrias relacionadas e de apoio.

• Estratégia Internacional no Nível Corporativo: As três estratégias desta categoria são as mais utilizadas nos territórios onde as empresas globais atuam. Sendo elas: A estratégia multilocal, se caracteriza por ter decisões estratégicas e operacionais descentralizadas em termos da unidade central. A estratégia global, como o próprio nome sugestiona, estabelece critérios de padronização por intermédio dos mercados territoriais, pois a estratégia competitiva é estabelecida pela unidade central. A estratégia transnacional procura atender as necessidades tanto de sua unidade central, quanto de seu mercado local, uma equação complicada, mas não impossível de ser praticada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Em se tratando de estratégia internacional em nível de negócios, cabe salientar que o país de origem da empresa global é geralmente a fonte mais importante da vantagem competitiva, pelo menos num primeiro momento, sendo uma base forte para as movimentações, pois fornece os recursos e as capacitações que darão a sustentação necessária para que esta busque a melhor estratégia nos mercados globalizados. No entanto, à medida que uma empresa consegue desenvolver suas próprias ações de crescimento para múltiplas localidades internacionais, o país de origem passa a ser um mero coadjuvante em termos de vantagem competitiva para suas afiliadas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O Enfoque Estratégico da Royal Agrifirm Group no Brasil, com base nos conceitos abordados, e nas entrevistas realizadas, centraliza-se na Estratégia Multilocal, tendo em vista que opera em vários países no mundo.

O Royal Agrifirm Group como empresa global no segmento de nutrição animal

Segundo os dados obtidos do Royal Agrifirm Group, a empresa conta com mais de 3.000 funcionários em nível mundial, e em torno de 300 colaboradores no Brasil. Estes colaboradores estão distribuídos no escritório de Curitiba/PR, e nas três unidades industriais: situadas nas cidades de Taió/SC, Maripá/PR e Uberlândia/MG. As unidades industriais produzem uma linha completa de suplementos vitamínicos e minerais, núcleos, rações especiais, substitutos lácteos e aditivos (Agrifirm, 2022).

No site do Royal Agrifirm Group, a empresa destaca seu objetivo de criar valor para seus clientes e colaboradores de maneira sustentável por meio de sua Responsabilidade Social Corporativa (CSR). Para a empresa, uma agricultura eficiente e sustentável é um pré-requisito para a produção de alimentos suficientes e saudáveis.

A fundação do grupo ocorreu no ano de 1870, sendo que somente vinte e dois anos após, em 1892 ocorreu a formalização de seu estatuto e sua fundação oficial na Holanda. Em 1892, agricultores holandeses iniciaram uma cooperativa (*Landbouwvereniging Ekamp-Meerland*). O objetivo da cooperativa era: compra conjunta de insumos agrícolas e promoção de vendas de produtos agrícolas. Em 1909, a cooperativa (*Coöperatieve Landbouwersbank en Handelsvereniging te Meppel*) tinha uma fábrica de ração, silos de grãos e cargas de fertilizantes. Além disso, havia uma empresa bancária e uma estação de inseminação artificial. No começo a cooperativa não tinha dinheiro para dar início às suas atividades, o dinheiro para a terra e o prédio foram adquiridos via empréstimo bancário, onde os agricultores e produtores assumiram o risco.

Em 1932 a cooperativa contava com 7.200 membros e milhares de agricultores ligados por associações membros, tornando-se conhecida como a primeira cooperativa na Holanda a possuir um Conselho de Membros.

Em 2010 a cooperativa realizou sua primeira fusão com a Cehave e Agrifirm, formando assim a

Agrifirm Group. No ano seguinte, fez a sua primeira aquisição, a empresa Strahmann na Alemanha.

Em 2012, a cooperativa conquistou o título de Royal. Este fato marcante e de grande honraria, é assim denominado: Predicado Real, ocorreu no ano de 2012, quando a empresa recebeu a Designação “Royal” da Casa Real Holandesa. Esta honraria é concedida para empresas que se destacam em seu setor de atuação por mais de 100 anos, mantendo estabilidade financeira e zelando por sua reputação. Desta forma a empresa passou a ser chamada de Royal Agrifirm.

E assim, a empresa foi se desenvolvendo com aquisições, vendas, *Join Ventures*, etc. conforme sua estratégia, o que fica bem demonstrado na Figura 1, Linha do Tempo.



Fig.1 – Linha do tempo da empresa Royal Agrifirm Group (2019)

Fonte: Royal Agrifirm Group, 2019.

Uma estratégia que normalmente é utilizada por empresas de grande porte como transnacionais, por exemplo, é a transferência de sua cultura organizacional para novas unidades incorporadas à sua estrutura, pois a cultura se forma pela atuação dos grupos pode chamar-se de “personalidade da organização”. Os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de agir que vão sendo incorporadas. A partir do momento em que o grupo passa a agir, a cultura está enraizada, ou seja, os comportamentos surgem naturalmente no grupo e são respeitados em razão de serem entendidos como a maneira correta de interpretar e agir sobre uma determinada situação até que um novo comportamento venha a ser valorizado pelo grupo em detrimento do outro (MARCHIORI, 2009).

Cabe destacar que no caso em questão, houve uma miscigenação de culturas, pois a Nutrifarma e seus funcionários já tinham uma cultura definida, baseados num estilo de liderança familiar. E, com a entrada da Agrifirm, precisaram se readequar em vários aspectos, pois o grupo holandês possui uma cultura forte e baseada em estratégias de endomarketing.

Outras estratégias apontadas, a fim de mostrar a empresa como socialmente responsável, por exemplo, se referem aos Pilares da *Corporate Social Responsibility* (CSR), e aos Pilares Operacionais. Estes pilares apoiam e reforçam a visão da empresa, como “uma cadeia alimentar responsável para as gerações futuras”.

Assim, empresas transnacionais adotam estas estratégias de responsabilidade sócio ambiental, revertendo vantagens competitivas e agregando valor a sua imagem no mercado, e consequentemente conseguindo a preferência dos consumidores, pois há uma preocupação por consumir de empresas que são socialmente responsáveis.

A Agrifirm sustenta os seguintes pilares da CSR:

- Matérias primas sustentáveis;
- Agricultura circular e eficiente em termos de recursos;
- Solo saudável, plantas e animais;
- Cadeias socialmente responsáveis.

Segundo a empresa, estes pilares fazem parte da cultura, e ao desenvolver cada ponto entre seus colaboradores, estes o assimilam e trabalham com os clientes. Esta filosofia que é trabalhada estrategicamente, faz com que se diferenciem frente à concorrência,

mostrando um discurso ético e sustentável (AGRIFIRM, 2019).

As estratégias de territorialização do Royal Agrifirm Group no Sul do Brasil

As empresas transnacionais incrementam seu processo de territorialização através de estratégias, alianças, parcerias e articulações políticas. Desta forma, neste capítulo será apresentado o processo de incorporação da Empresa Nutrifarma, no Brasil pelo Royal Agrifirm Group, e sua repercussão no território.

Caracterização da empresa Nutrifarma no Município de Teutônia, região Sul do Brasil

A Nutrifarma foi fundada no dia 02 de julho de 1999 pelos senhores Alfonso Corral Allegue (Espanhol) e Rubèn Fernando Eluchans (Argentino). Havia também mais um terceiro sócio, também espanhol, que não participava ativamente da empresa (era apenas um sócio investidor). Assim, a empresa era brasileira, porém de capital multinacional, devido a nacionalidade de seus sócios.

Após alguns anos de trabalho na Argentina, Sr. Alfonso descobriu o grande potencial que existia no Brasil e, a partir disto nasceu o interesse de atuar também no país. Nascia, assim, a Nutrifarma, a qual instalou sua primeira unidade fabril em Taió/SC. As atividades produtivas em Taió, iniciaram em dezembro de 2000, com o foco voltado para produção de alimentos (rações) para consumo animal.

As demais unidades fabris foram inauguradas em 2011, sendo: Teutônia/RS e Maripá/PR, as duas filiais. A unidade fabril de Teutônia/RS, foi inaugurada em maio de 2011, e, acabou tornando-se também a sede administrativa, por ter a liderança da empresa concentrada no município. A unidade possuía em torno de trinta funcionários, entre fábrica e escritório.

O município de Teutônia/RS possui uma população estimada de 34.275 habitantes, de acordo com dados do IBGE (2001). Sua área é de 179 km² representando 0.0666% do Estado, 0.0318% da Região e 0.0021% de todo o território brasileiro. Seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,747 segundo o Atlas de Desenvolvimento Humano/PNUD (2010). Pertence à microrregião: Lajeado-Estrela, localizada no Vale do Taquari e à mesorregião: Centro Oriental Rio-Grandense.

Teutônia limita-se com os municípios de Imigrante, Westfália, Estrela, Colinas, Fazenda Vilanova, Paverama, Poço das Antas, Barão, Boa Vista do Sul e Maratá. Em termos de economia, Teutônia apresenta um PIB per capita (2019) de R$ 46.107,65, conforme demonstrado na Figura 12. É a terceira economia entre os trinta e nove municípios filiados à Associação dos Municípios do Vale do Taquari (AMVAT), de acordo com o índice de retorno do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) (IBGE, 2019).

Para a Nutrifarma, o município de Teutônia, por estar localizado a uma distância de apenas 85,52 Km da capital Porto Alegre e do aeroporto, tornou-se uma localização estratégica em relação às demais unidades, pela facilidade de deslocamento da liderança e também para receber os sócios, quando estes vinham à empresa.

Uma das estratégias da empresa para crescimento no mercado foi a produção de produtos com a marca do cliente, ou seja, terceirização de marcas. Com isso, a empresa conseguiu atingir as maiores cooperativas da região Sul, além de outras revendas e consumidores finais de grande porte.

II. METODOLOGIA

A fim de tornar o processo contextualizado, foi realizado um estudo de caso, com dados coletados de fontes secundárias, bem como bibliográficas e documentais, além de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas são utilizadas frequentemente e conseguem bom resultados (FLICK, 2009).

As entrevistas semiestruturadas, foram realizadas com informantes qualificados que tiveram relevante participação no processo de aquisição da empresa Nutrifarma (empresa brasileira), pelo Royal Agrifirm Group (empresa transnacional).

Os entrevistados foram selecionados pela disponibilidade e pelos seguintes critérios:

- Ter participado do processo de incorporação Nutrifarma pela Agrifirm;
- Ter conhecimento dos processos internos da Empresa Royal Agrifirm

Group;

- Ter a percepção dos eventos ocorridos no município de Teutônia/RS, onde estava instalada uma das plantas fabris da Nutrifarma, incorporada pela Agrifirm.

As entrevistas semiestruturadas foram planejadas para responder ao problema e aos objetivos desta tese. Desta forma, o roteiro das entrevistas contemplou perguntas abertas que possibilitaram um diálogo entre a pesquisadora e os entrevistados, que permitiu captar os sentimentos, opiniões e as experiências de cada um no

processo de territorialização da Royal Agrifirm Group no Brasil.

Através das entrevistas e dos demais dados secundários coletados, se buscou o entendimento necessário para analisar o tema proposto neste artigo.

Em virtude do momento pandêmico mundial em decorrência da COVID-19, e que se alastrou em todo Brasil no início do ano de 2020, a maioria das entrevistas foi realizada através de aplicativos de videoconferências online, como: Google Meet ou Microsoft Teams, ficando a critério do entrevistado a escolha do recurso. Apenas uma entrevista foi realizada de forma presencial, com a liderança municipal de Teutônia/RS, por solicitação da mesma. Todas as entrevistas foram gravadas, com o devido esclarecimento do teor da pesquisa e o consentimento de cada entrevistado, sendo que cada um assinou um Termo de Livre Consentimento. As entrevistas tiveram duração média de 1hora e 30minutos.

A sistematização e interpretação dos dados qualitativos foi realizada por meio da análise de conteúdo, com a utilização do software MAXQDA (2022). A análise de conteúdo teve como foco os seguintes aspectos:

- Formação histórica do Royal Agrifirm Group como empresa global no segmento de nutrição animal;
- Estratégias de territorialização da empresa Royal Agrifirm Group no Brasil;
- E o processo de incorporação da empresa Nutrifarma pelo Royal Agrifirm Group, e sua consequente repercussão no território de Teutônia/RS.

A análise através do software MAXQDA (2022), teve como propósito examinar e interpretar as locuções dos entrevistados. Ao realizar a análise e interpretação das informações qualitativas das entrevistas, detectou-se as palavras mais expressivas e significativas de cada entrevistado, resultando numa nuvem de palavras para cada um deles e, posteriormente, numa nuvem de palavras geral para identificar pontos comuns e eventuais discordâncias e/ou contradições.

A estratégia metodológica utilizada ancorou-se na racionalidade do espaço, expressa nos fixos e fluxos que moldam os territórios no contexto da economia globalizada, que orientam a ação de grandes empresas transnacionais, como a empresa Royal Agrifirm Group, quando estabelecem suas estratégias comerciais e sua cultura organizacional em novos territórios. Santos (1994), em sua teoria sobre os fixos e fluxos, nos esclarece como acontece esta movimentação e seus agentes.

III. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa iniciou com o levantamento dos dados da empresa através das informações obtidas em fontes secundárias ou documentais, pois através destas, foi possível realizar a verificação a respeito do processo histórico de formação do *Royal Agrifirm Group* e assim contemplar o primeiro objetivo específico: caracterizar a formação histórica do *Royal Agrifirm Group* como empresa global no segmento de nutrição animal.

O segundo objetivo específico: analisar as estratégias de territorialização da empresa *Royal Agrifirm Group* no Brasil, foi auferido por meio de documentos e entrevistas semiestruturadas.

O terceiro objetivo específico: analisar o processo de incorporação da empresa Nutrifarma pelo *Royal Agrifirm Group*, e a consequente repercussão no território de Teutônia/RS, foi alcançado mediante as respostas das entrevistas semiestruturadas.

Na estruturação e verificação dos dados qualitativos por meio do software MAXQDA, analisou-se a nuvem de palavras formada por todos os entrevistados, onde na Figura 2, pode-se observar o destaque para os quatro seguintes termos: "**Empresa, Gente, Pessoas e Mercado**". E, se analisarmos estas quatro palavras, elas se tornam chave para qualquer empreendimento, pois uma **empresa** é feita de **gente** ou **pessoas** na cultura organizacional, para que esta possa atingir as metas estabelecidas e se inserir no **mercado,** gerando assim resultados. Neste sentido, pode-se observar o quanto fortalecer a cultura da empresa, se torna estratégico para as empresas, independente de seu tamanho.

> A cultura organizacional oficial tende a refletir as soluções que o grupo de dirigentes da organização e os membros que detêm maior poder perceberam e instruíram como as melhores, de acordo com os seus interesses e objetivos específicos. Neste sentido, a cultura organizacional oficial tem uma **função ideológica:** explicar e provar a validade das regras, das estruturas, dos valores e dos modos de funcionamento predominantes no sistema. Justifica-se porque as coisas devem ser assim, funcionar dessa forma e não de outra, de acordo com a visão dos grupos que detêm o poder. A cultura organizacional oficial oferece uma visão de mundo e explicações que devem ser razoáveis, claras e lógicas a fim de serem aceitas pelos outros membros da organização, para que estes aceitem o modo de funcionamento do sistema e não o contestem, encontrando sentido em seu trabalho cotidiano, algo no qual possam

acreditar, no qual possam fundamentar as suas ações e justifica-las para si próprios. Assim, diz-se que a cultura oficial, em sua função ideológica, mascara as relações de poder – ao fornecer uma explicação da realidade que leva os membros da organização a aceitar certa estrutura e colaborar para preservá-la. Em geral, a estrutura a ser preservada, no entanto, beneficia mais a alguns grupos de indivíduos e menos a outros ao formular e difundir a cultura organizacional, sua visão de mundo. O grupo de dirigentes, na realidade, estaria lutando pela preservação de suas posições de controle, prestigio e de poder no sistema (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Desta forma, difundir a cultura organizacional se torna estratégico para as empresas, pois há uma função ideológica.



Fig.2: As palavras mais relevantes para os entrevistados que fazem ou já fizeram parte do Royal Agrifirm Group

Fonte: Elaborada pelas autoras no Software MAXQDA, 2022.

Em relação ao processo de incorporação da empresa Nutrifarma pelo *Royal Agrifirm Group*, pode-se observar nos depoimentos dos entrevistados, que o processo de mudança da cultura Nutrifarma para a cultura Agrifirm deu-se em dois momentos

distintos.

Num primeiro momento, as mudanças foram leves e muito sutis. Percebeu-se que a empresa quis entender melhor os processos antes de realizar as mudanças necessárias. Quando o entrevistado 2, comenta: “entender os pontos fortes da Nutrifarma”, fica entendida a intenção da Agrifirm, de num primeiro momento, compreender os processos, para depois realizar as mudanças necessárias. Neste intento, a empresa decidiu deixar toda a antiga direção no comando da empresa, por um período específico.

Depois deste período estabelecido pela Agrifirm, e com as informações necessárias, as mudanças começaram a ocorrer abruptamente, sendo a saída dos antigos dirigentes o início deste processo, e a saída da Presidente da Nutrifarma um fato marcante de um fim de ciclo.

Para entender as repercussões no território de Teutônia/RS, a partir do fechamento da unidade fabril local da Nutrifarma/Agrifirm, foram compilados os dados de todos os setores disponíveis no CAGED (2018), com as movimentações sobre as admissões e desligamentos do ano de 2018, para traçar um paralelo com o ano de 2019, que foi o ano em que houveram as demissões da empresa Agrifirm, devido ao fechamento da unidade fabril do município de Teutônia/RS.

Observou-se, no entanto, que não houveram diferenças significativas no número de trabalhadores

admitidos e desligados nos anos de 2018 e 2019, o que nos leva a entender que o fechamento da unidade fabril da Nutrifarma/Agrifirm não causou repercussões negativas à nível de emprego no município de Teutônia/RS.

Segundo os dados do CAGED (2018), o número de admissões foi de 50,08%, e o número de demissões foi de 49,92%, ou seja, houve mais contratações do que demissões, apesar de ser um percentual, que representa 0,16%, ainda assim as contratações foram superiores neste ano de 2018. Porém, ao analisar os mesmos dados do CAGED (2019), o percentual de admissões foi de 50,14% ao passo que as demissões geradas foram de 49,86%. Neste sentido, pode-se observar que as admissões continuam sendo maiores do que as demissões, assim como no ano anterior.

Em termos de PIB (Produto Interno Bruto) per capita, no ano de 2018, apurou-se o montante de R$ 43.786,97 versus o PIB per capita do ano de 2019 com montante de R$ 46.107,65. Com isso, há um crescimento de 5,3% do PIB per capita de 2018 em relação ao ano de 2019 (IBGE, 2021).

Corroborando com isto, o entrevistado 6, quando questionado sobre a percepção da comunidade, produtores rurais, sindicatos e associações de classe de Teutônia/RS, sobre o fechamento desta unidade fabril da Nutrifarma/Agrifirm, sobre como este evento foi recebido pela população em geral, que relatou a "importância das pessoas perceberem que a estrutura está sendo reaproveitada por uma outra empresa, ou seja, para as pessoas da comunidade, o mais importante é a estrutura estar sendo aproveitada, e gerando riquezas para o município."

Neste sentido, pelas informações do PIB per capita (2018 - 2019), dados do CAGED (2018 - 2019), e também pela percepção das lideranças locais e comunidade em geral, o impacto do fechamento da empresa Nutrifarma/Agrifirm no território de Teutônia/RS, não apresentou impactos significativos em termos de desemprego ou perdas na receita do município, e com isso levantam-se os elementos necessários para aferir o terceiro objetivo.

IV. DISCUSSÕES

O Royal Agrifirm Group em sua estratégia de expansão, tinha o Brasil em seu planejamento estratégico, e aliado aos negócios que vinha realizando com a empresa Nutrifarma, que com uma boa reputação no mercado e um negócio estruturado no Brasil, mostrou-se um empreendimento viável, após as devidas análises.

Uma empresa transnacional, quando escolhe um território para se estabelecer, está previamente segura dos riscos inerentes ao negócio, pois faz avaliações, e procura entender a conjuntura econômica do país. Mesmo assim, existem variáveis sobre as quais não há como ter domínio, como o risco de uma pandemia mundial, por exemplo, como esta que se vive, e que em 11 de março de 2020, foi declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), como a pandemia do COVID-19 (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020).

Em 9 de fevereiro de 2020 já havia sido declarada no Brasil Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional, o que levou várias empresas a migrarem para o trabalho on-line, trazendo consequências para a vida dos trabalhadores, modificando algumas concepções de negócios e formatos de trabalho (MINISTÉRIO DA SAÚDE GABINETE DO MINISTRO, 2020).

Neste intuito, algumas empresas que não estavam inseridas no universo on-line ou até mesmo preparadas para entrar no e-commerce, sites, redes sociais, enfim, precisaram tornar o negócio online e se adaptar rapidamente. Outras que não se adaptaram, ou ainda, não inovaram neste sentido, acabaram encerrando suas atividades.

Assim, fica congruente a fala do geógrafo Milton Santos sobre as verticalidades, pois independente do momento e/ou situação em que se encontra o mercado, as empresas transnacionais cientes de seu papel e em consonância com as suas políticas, desenvolvem seus processos em um espaço de fluxos contínuos e verticalizados, através da construção de seus interesses, pois há metas e resultados a serem cumpridos e um número a ser entregue a fim de viabilizar os investimentos realizados no território.

Analisando todos esses contextos e traçando um paralelo com a caracterização e a formação histórica do Royal Agrifirm Group como empresa global no segmento de nutrição animal, percebe-se o impacto da sua cultura organizacional transnacional característicos das verticalidades que fazem parte de suas políticas. Porém, há de se ressaltar que uma organização transnacional com praticamente 130 anos versada num modelo de gestão cooperativista, tem muito a agregar em termos tecnológicos e de inovação em seu nicho de mercado, pois tem um estilo de cultura em sua origem alicerçada no cooperativismo, segurança de seus colaboradores, e na sustentabilidade, como é ressaltado em seus pilares. Além disso, por ter uma dinâmica comercial fora da Europa, a empresa mantém muitos princípios do cooperativismo na sua ação verticalizada. Portanto, o primeiro objetivo: caracterizar a formação histórica do Royal Agrifirm Group

como empresa global no segmento de nutrição animal, foi contemplado nas análises realizadas através das entrevistas semiestruturadas e também com os dados secundários levantados.

O segundo objetivo: analisar as estratégias de territorialização da empresa Royal Agrifirm Group no Brasil, foi plenamente atendido com a apresentação das entrevistas semiestruturadas, com observações e análises através das nuvens de palavras, que foram realizadas com o software MAXQDA, à luz do referencial teórico, pois foram coletados dados da empresa e também muitas informações dos entrevistados, que enriqueceram a pesquisa com suas contribuições. E também, com os dados do agronegócio brasileiro que foi importante e decisivo, como estratégia para a escolha do Brasil como um player de negócios.

Importante observar como estas empresas transnacionais traçam suas estratégias, e como podemos estabelecer paralelos com as teorias de autores consagrados como o Milton Santos, por exemplo, quando ele discorre sobre horizontalidades e verticalidades do território. E nisso, podemos discernir e refletir se nestas horizontalidades e verticalidades há algum foco no desenvolvimento regional do território, ou somente um espaço econômico. São questões que nos fazem refletir sobre como os territórios estão sendo ocupados, e para que finalidade esses fixos e fluxos se inserem no espaço geográfico.

O terceiro objetivo: analisar o processo de incorporação da empresa Nutrifarma pelo Royal Agrifirm Group, e a consequente repercussão no território de Teutônia/RS, foram realizadas análises a partir de dados do CAGED e do PIB per capita do município de Teutônia/RS, dos anos de 2018 e 2019, para estabelecer relações da possível repercussão no município pelo fechamento da unidade fabril, bem como recortes dos entrevistados, e com isso logrou-se êxito neste quesito.

O problema da pesquisa: como as estratégias de territorialização de empresas globais, visando maior competitividade e oportunidades de expansão em novos mercados, repercutem no território?; foram analisadas com referenciais teóricos e autores que têm muito a contribuir neste sentido, como: Santos, Porter, Marchiori, Hitt, entre outros escritores renomados.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que não há fronteiras em um mundo globalizado, e a cada momento, empresas transnacionais estão buscando novos espaços para cumprir suas estratégias e interligar suas verticalidades. Novos territórios são abertos e ações implementadas, pois se lograr êxito, ótimo, caso contrário, busca-se outro player comercial, e assim segue-se o fluxo.

Faz-se necessária uma reflexão acerca de soluções efetivas ao planejamento, sustentabilidade e agregação de renda aos territórios, considerando os seus mais variados aspectos, levando em conta suas potencialidades e desafios. É latente que se desenvolva um olhar participativo nos níveis local e regional para que as empresas transnacionais, possam ser mais efetivas aos se instalarem nos territórios, e assim sejam atuantes em projetos de âmbito sustentáveis, sociais, e culturais, afim de estarem comprometidas com o desenvolvimento regional.

Aponta-se como limitações do estudo, a dificuldade de conseguir estar presencialmente para a realização das entrevistas. Esta limitação deu-se por dois fatores: a distância e a pandemia. A maioria dos entrevistados da empresa Royal Agrifirm Group estava sediado fora do Rio Grande do Sul e do Brasil, tornando-se um limitante a distância geográfica. E a pandemia, acabou não permitindo qualquer interação entre entrevistadora e os demais entrevistados. Sabe-se que presencialmente há várias situações que podem ser observadas e instigadas durante a entrevista.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se que sejam avaliadas outras situações e repercussões no território estudado, assim como analisar com profundidade as estratégias de sustentabilidade adotadas pela empresa transnacional, pois o tema é amplo, possui relevância a nível mundial, e não se esgota com este estudo.

REFERÊNCIAS

[1] AGRIFIRM. **Agrifirm no Brasil**. Disponível em: https://www.agrifirm.com.br/. Acesso em: 01fev2022.

[2] COSTA, WESLEY BORGES ET AL. Repensando a Regionalização Brasileira a Partir da Teoria do Meio Técnico-Científico-Informacional. **Espaço em Revista**, v. 14, n. 2, 2012.

[3] FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed., J. E. Costa, Trad. São Paulo: Artmed, 2009.

[4] HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** 7.ed. São Paulo: Thomson, 2008.

[5] MARCHIORI, M. A. **Comunicação como Lugar e Processo para a Humanização das Organizações nas atuais Relações de Trabalho.** São Paulo: ABRAPCORP, Abril de 2009.

[6] MINISTÉRIO DA SAÚDE GABINETE DO MINISTRO. Portaria no 580, de 27 de março de 2020. Dispõe sobre a Ação Estratégica **"O Brasil Conta Comigo - Residentes na**

área de Saúde", para o enfrentamento à pandemia do coronavírus (COVID-19). [S. l.], 27 mar. 2020. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2020/prt0580_30_03_2020.html. Acesso em: 10 fev. 2022.

[7] MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho.** Consultas. CAGED. Perfil do Município. Disponível em: <https://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php> Acesso: 02 jan. 2022.

[8] MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

[9] PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

[10] SANTOS, MILTON. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal.** São Paulo: Record, 2000.

[11] _______. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico- informacional**. São Paulo: Hucitec, 1994.

[12] _______. **A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção**. 4. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

[13] SILVA, F. J. R. Transnacionais: o avanço do capital e os impactos socioambientais em comunidades locais.; **ponto-e-vírgula**, 13: 161-177, 2013.

[14] VERBI Software. **MAXQDA 2022** [computer software]. Berlin, Germany: VERBI Software, 2021. Disponível em: <https://www.maxqda.com.> Acesso em: 02/01/2022

[15] WORLD HEALTH ORGANIZATION (New York). **WHO Director-General's Opening Remarks at the Media briefing on COVID-19** -11 March 2020.[S. l.], 11 mar. 2020. Disponível em: https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media- briefing-on-covid-19---11-march-2020. Acesso em: 10 fev. 2022.